

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI

COMÉRCIO ELETRÔNICO

MÁRCIA SANTOS ESTRUC
Matrícula nº 2020139-5

Brasília – DF, Junho de 2005
MÁRCIA SANTOS ESTRUC

COMÉRCIO ELETRÔNICO

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de bacharelado em Administração do Uniceub - Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, de..... de 2005



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA DE MONOGRAFIA ACADÊMICA

MEMBROS DA COMISSÃO EXAMINADORA

MEMBROS DA COMISSÃO	ASSINATURA
1. PROFESSOR ORIENTADOR Professor: Marcelo Gagliardi	
2. PROFESSOR(A) CONVIDADO(A) Professor(a) :	
3. PROFESSOR (A) CONVIDADO(A) Professor(a) :	
MENÇÃO FINAL:	

Brasília/DF, de..... de 2005

O Comércio Eletrônico, emergência explosiva da Internet como importante (e talvez com o tempo, o mais importante) canal mundial de distribuição de bens, serviços e empregos (..), está provocando transformações profundas na economia, nos mercados e nas estruturas de indústrias inteiras; nos produtos, serviços e em seus fluxos; na segmentação, nos valores e no comportamento dos consumidores; nos mercados de trabalho e de emprego. Mas talvez seja ainda maior o impacto exercido sobre a sociedade, a política e, sobretudo, sobre a visão que temos de mundo e de nós mesmos.

(Peter Drucker)

Agradecimentos,

A Deus, por ter me iluminado em todos os momentos.

À minha mãe que me ensinou o valor da palavra perseverança.

Ao meu filho, pelo amor e compreensão nos momentos de ausência.

Aos meus amigos Ayrton e Clarê que me ajudaram a concretizar um sonho.

Às minhas amigas Walkyria e Ytala que estiveram ao meu lado nos momentos de dificuldades.

Ao Professor Orientador Marcelo Gagliardi, sem a ajuda do qual este trabalho não teria se concretizado.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	01
1.1 Tema.....	03
1.2 Justificativa do Tema.....	03
1.3 Objetivo Geral.....	03
1.4 Objetivos Específicos.....	03
2. METODOLOGIA APLICADA.....	04
2.1 A Busca do Conhecimento.....	04
2.2 Pesquisa Bibliográfica.....	05
3. DESENVOLVIMENTO.....	07
3.1 A Mudança nas Organizações Tradicionais.....	07
3.2 Os Paradigmas.....	07
3.3 Fatores Externos da Mudança.....	09
3.4 Fatores Internos da Mudança.....	10
3.5 Quatro Ondas de Mudanças Organizacionais.....	11
3.6 Internet.....	15
3.7 Comércio Eletrônico.....	16
3.7.1 Breve Histórico.....	16
3.8 Organizações e Comércio Eletrônico.....	17
3.8.1 A Estrutura do Comércio Eletrônico.....	18
3.8.2 Clientes.....	19
3.8.3 Vendedores.....	20
3.8.4 Proteção da Privacidade e Segurança para Pagamentos Eletrônicos.....	21
3.8.5 Parceiros de Negócios.....	23
3.8.6 Pesquisa de Mercado para o Comércio Eletrônico.....	24
3.8.7 Atendimento de Pedidos e Logística.....	26
3.9 As Vantagens do Comércio Eletrônico	29
3.10 As Desvantagens do Comércio Eletrônico.....	30
4. ESTUDO DE CASO: LOJAS AMERICANAS X AMERICANAS.COM.....	33
4.1 Breve Histórico da Empresa.....	33

4.2 Público-Alvo.....	36
4.3 Linha de Produtos.....	37
4.4 Parcerias.....	37
4.5 O Setor de Varejo <i>On-Line</i> do Brasil.....	38
4.6 Análise de Estudo de Caso.....	38
5. CONCLUSÃO.....	40
BIBLIOGRAFIA.....	43

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Influência do Macro e Microambiente.....	10
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Evolução das vendas na Internet desde 1999 no Brasil.....	17
Gráfico 02 - Participação das pequenas e médias empresas no mercado e das 10 maiores empresas virtuais do país no faturamento total do comércio eletrônico em 2004.....	20

LISTA DE SIGLAS

CE: Comércio Eletrônico

WEB: World Wide Web

SET: Secure Eletronic Transaction

PEGN: Pequenas Empresas Grandes Negócios

RESUMO

O presente estudo procurou abordar as mudanças no novo ambiente empresarial, onde as organizações tradicionais enfrentam novos desafios diante da expansão de mercado e são forçadas a competir com novos produtos e novas tecnologias. Com a globalização da economia e com a velocidade da inovação tecnológica surgiu o comércio eletrônico tendo a Internet como ferramenta. O comércio eletrônico tem definido novos rumos para vários setores da economia e seus relacionamentos internos e externos, inclusive com os clientes e fornecedores. A primeira parte dessa pesquisa refere-se à metodologia aplicada no estudo e os recursos adotados para a coleta de dados, onde foram utilizadas as pesquisas bibliográficas e visitas a *web site*. Na segunda parte foram abordados temas como: a mudança nas organizações tradicionais, os paradigmas, fatores externos e internos do ambiente organizacional, as organizações e o comércio eletrônico, as vantagens e desvantagens do comércio eletrônico. Na terceira parte dessa pesquisa encontra-se o estudo de caso das Americanas.com, que apresenta o seu público alvo, sua linha de produtos e suas parcerias. Diante das informações adquiridas no estudo de caso, foi elaborada uma análise utilizando o confronto entre as teorias mencionadas e os dados recentes da organização. Nesse cenário focaliza-se a importância do comércio eletrônico na atualidade que é de competitividade e mudanças cada vez mais rápidas. Com relação ao objetivo geral proposto neste trabalho, que consiste em estudar as vantagens e desvantagens do comércio eletrônico e suas implicações para as organizações, conclui-se que foi alcançado a partir do estudo de caso apresentado.

1. INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios da década é tornar as empresas cada vez mais competitivas, flexíveis e produtivas. Para isto é necessário dispor das informações na forma como a companhia faz seus negócios e não na maneira como os dados estão organizados.

O mundo está se transformando em uma rede entrelaçada de corporações computadorizadas. As ferramentas técnicas que a tecnologia da informação fornece têm-se tornado indispensáveis às operações fundamentais de todas as funções operacionais. Seja o planejamento de chegada de matéria-prima para centros produtores, ou ainda a remessa de pacotes por via expressa, as ferramentas de informática se transformaram virtualmente nas funções básicas que as pessoas usam para trabalhar manualmente.

Estamos vivendo um mundo de controle de estoques imediato, transferência eletrônica de fundos, resultados das vendas e situações de clientes on-line, comércio programado, os computadores das empresas fazendo pedidos diretamente entre si, e a automação de muitas decisões.

A Revolução da Informação está gerando mudanças na forma de fazer negócios. Os Sistemas de Informação possibilitam novas configurações de empresas, novos relacionamentos dentro e fora de empresas e de setores e, principalmente, novas estratégias competitivas. A obtenção de vantagem competitiva depende cada vez mais de como é considerada a percepção de valor dos clientes, pela empresa, e como são usados a informação e o conhecimento por ela gerado, para obter melhores condições de formulação de suas estratégias.

Em todo o mundo, as empresas buscam novas formas de otimizar a produção, comercialização e distribuição de seus bens e serviços, de forma a garantir ganhos de produtividade e a redução de custos para competir no mercado globalizado.

Com a globalização da economia, outro fenômeno vem conquistando espaços em vários países, inclusive no Brasil: o comércio eletrônico, uma forma de

fazer negócios através do computador. O comércio eletrônico tem o poder inerente de reduzir os processos empresariais e de eliminar o método "no papel" de fazer negócios, fazendo com que empresas utilizem processos comerciais mais racionalizados, gerando uma competição mais eficaz na base de tempo, valor e serviços; oferecendo rapidamente serviços novos e diferenciados; reduzindo os custos e melhorando o serviço de atendimento ao cliente.

A implementação do comércio eletrônico não pode ser vista simplesmente como um projeto tecnológico, pois afeta substancialmente as práticas comerciais e os modelos organizacionais. O objetivo desse trabalho é estudar as vantagens e desvantagens do comércio eletrônico, e fazer uma análise de sua estrutura e abrangência, e de sua contribuição para as organizações.

A primeira parte do trabalho é composta pela justificativa da escolha do tema pesquisado e os objetivos. Em seguida, aborda-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa.

A segunda parte desse trabalho apresenta o embasamento teórico utilizado para fundamentar a pesquisa.

A terceira parte será abordada através do estudo de caso, onde encontraremos problemas e soluções reais encontrados por organizações que utilizam o comércio eletrônico.

1.1 Tema

Comércio Eletrônico.

1.2 Justificativa do Tema

Esse trabalho tem a finalidade de estudar o comércio eletrônico, seus benefícios e suas limitações para as organizações, que diante da globalização e da crescente competitividade do mercado, necessitam atuar com maior velocidade nos negócios empresariais, buscando novas oportunidades de crescimento e redução dos custos.

As organizações devem reagir rapidamente aos problemas e às oportunidades resultantes desse novo ambiente de negócios. Como sempre se espera que a velocidade das mudanças e o nível de incerteza aumentem, as organizações têm de tomar não só atitudes convencionais, como também lançar mão de inovadoras: personalização, criação de novos produtos ou oferta de serviços especiais para o consumidor (BOYETT e BOYETT: 1998).

1.3 Objetivo Geral

Estudar as vantagens e desvantagens do comércio eletrônico nas organizações.

1.4 Objetivos Específicos

- Identificar a contribuição do comércio eletrônico para as organizações;
- Analisar a contribuição do comércio eletrônico para as organizações;
- Apresentar as vantagens e desvantagens do comércio eletrônico nas organizações.

2. METODOLOGIA APLICADA

2.1 A busca do conhecimento

O homem, ao longo da sua vida, utilizou sua capacidade de guardar suas experiências o que o levou a diferenciá-lo dos demais seres, ele tentou fixar qual o instrumento mental e sensorial seria capaz de lhe proporcionar o conhecimento verdadeiro, transformando a busca do conhecimento em uma tarefa importante e desafiadora. (NASCIMENTO: 2002).

Na busca pelo conhecimento, estabeleceu-se duas hipóteses, de que o homem é capaz de obter o conhecimento e de que há uma verdade a ser “desvelada”. Nessa incessante caminhada pela episteme, o homem construiu interpretações que tem diversas nomenclaturas: conhecimento vulgar, conhecimento teológico, conhecimento filosófico e conhecimento científico.

O conhecimento vulgar, ou senso comum é aquele produzido e/ou obtido sem rigores metodológicos, ou seja, é o conhecimento que faz parte do cotidiano das pessoas.

Matallo Júnior (2002:2) define o senso comum como

(...) conjunto de informações não sistematizadas que aprendemos por processos formais, informais e, às vezes, inconscientes, e que inclui um conjunto de valorações. Essas informações científicas (...) podem incluir fatos históricos verdadeiros, doutrinas religiosas, lendas ou parte delas, princípios ideológicos às vezes conflitantes, informações científicas popularizadas pelos meios de comunicação em massa, bem como a experiência pessoal acumulada.

Sendo assim, o senso comum, não tem o objetivo de buscar explicações reais e verdadeiras dos fatos ou acontecimentos, é um conhecimento vulgar usado pelo homem para responder a maior parte das questões explicando assim a realidade.

O conhecimento teológico é fundamentado em dogmas e ritos aceitos através da fé. São proposições sagradas (valorativas) e reveladas, consideradas

infalíveis e indiscutíveis. É um conhecimento onde não se está à procura de evidências, pois se baseia na revelação divina. (NASCIMENTO:2002)

Segundo Matallo Júnior (2002:156) “ o conhecimento filosófico estuda o universo e a vida, o homem, a sociedade e o pensamento. Caracteriza-se por questionar os problemas humanos e poder identificar o que é certo e o que é errado, prevalecendo o processo dedutivo, onde a experiência não exige confirmação experimental, apenas coerência”.

Para Carvalho (2002:2) “o conhecimento científico caracteriza-se por ser sistemático, metódico, que exige demonstrações e as submete à comprovação, ao teste, visando estabelecer as relações existentes de causa e efeito”.

2.2 Pesquisa Bibliográfica

O método adotado para esse estudo científico será o da pesquisa bibliográfica. Segundo Cervo e Bervian (1983:69), “pesquisa bibliográfica constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica. Os alunos de todos os Institutos e Faculdades devem, portanto, ser iniciados nos métodos e técnicas da pesquisa bibliográfica.”

A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos. Para Trujillo, (1982:28) a pesquisa “é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo de conhecimento”.

Toda pesquisa implica em levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas. Os dois processos pelos quais podem obter os dados são a documentação direta e a indireta. A primeira constitui-se, em geral, no levantamento de dados no próprio local onde os

fenômenos ocorrem. Esses dados podem ser conseguidos de duas maneiras através da pesquisa de campo ou da pesquisa de laboratório.

Ambas se utilizam das técnicas de observação e entrevista e de observação extensiva (questionário, formulário, medidas de opinião e atitudes técnicas mercadológicas).

A segunda serve-se de fontes de dados coletados por outras pessoas, podendo constituir-se de material já elaborado ou não. Dessa forma, divide-se em pesquisa documental e pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica também chamada de fontes secundárias é a que interessa a este trabalho. Trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir ao cientista segundo Trujillo (1982:230) “o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações”.

A bibliografia pertinente para Manzo (1982:32) “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas, onde os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente”.

Para Lakatos (2001:44) “a descrição do que é e para que serve a pesquisa bibliográfica permite compreender que, se de um lado a resolução de um problema pode ser obtida através dela, a pesquisa de laboratório e a de campo exigem, o levantamento do estudo da questão que se propõe a analisar e solucionar. A pesquisa bibliográfica, portanto é o primeiro passo de toda pesquisa científica”.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 A Mudança nas Organizações Tradicionais

O mundo se torna cada vez mais complexo e eleva o número de variáveis das mudanças. Nos dias atuais administrar as empresas é administrar as mudanças, é como assegurar que a empresa mantenha seu lugar e se prepare para os desafios de hoje e de amanhã.

Como o mercado mundial caminha cada vez mais rumo à globalização e à competição internacional, as organizações estão diante do desafio de ter acesso ao mercado mundial.

A qualidade representa a adequação aos padrões estabelecidos pela empresa, e a adequação às expectativas do cliente. A produtividade é outro termo genérico que expressa a razão entre as entradas de recursos para a produção e o valor dos bens produzidos.

É a relação entre as entradas (os insumos) e as saídas (os resultados). Para se ter uma vantagem é necessário que se tenha uma diferença entre as entradas e saídas. O produto deve ser cada vez melhor e com custos menores. E a cada dia e cada ano, deve-se conquistar um aumento gradativo na produtividade.

3.2 Os Paradigmas

Para Chiavenato (1998:21) “um paradigma é um conjunto de regras que definem fronteiras entre o que é certo e errado, entre o que é verdadeiro e o que é falso, entre o que se deve fazer e o que não se deve fazer. No fundo, um paradigma estabelece um corredor de pensamentos no qual este fica bitolado ao que existe dentro das faixas e dos limites permitidos”.

Toda empresa está sujeita a numerosos fatores externos e internos que contínua e incessantemente sofrem mudanças. Um paradigma influencia poderosamente as pessoas quanto a seu comportamento e atitudes.

Para Barker (2003:22) os paradigmas apresentam características básicas:

(...) são comuns em toda atividade estruturada. Constituem as regras que dirigem o comportamento das pessoas. Estas, inconscientemente e sem perceber, são levadas por seus paradigmas. Os paradigmas são úteis e funcionam como verdadeiros filtros que focalizam as informações mais importantes e que selecionam o que as pessoas deverão perceber a respeito do mundo que as rodeia. Neste sentido, os paradigmas estabelecem o que é e o que não é importante ou relevante para a pessoa. Os paradigmas podem tornar-se doenças terminais da certeza, eles bitolam as pessoas e as mantêm amarradas em velhos hábitos ou maneiras de pensar e agir. Os novos paradigmas são geralmente criados por pessoas estranhas. As pessoas envolvidas com um paradigma corrente pouco provavelmente saberão criar um paradigma totalmente novo. O máximo que uma pessoa criativa, nessas condições, tentará fazer é melhorar o processo, fazendo algumas pequenas alterações nele, mas raramente inventará algo novo, porque sua visão está dominada e envolvida pelo velho paradigma. As novas idéias quase sempre vêm de pessoas que não estão fortemente envolvidas com os velhos paradigmas. Os novos paradigmas exigem visão futurísticas para sua adesão. Um paradigma novo geralmente parece estranho às pessoas e, em seu estágio inicial não oferece dados suficientes para que as pessoas se decidam racionalmente se é melhor ou pior do que o anterior. A adesão de novos paradigmas envolve certos riscos e exige visão, coragem e fé. Principalmente, uma visão abstrata que poucas pessoas conseguem ter. As pessoas têm o poder de mudar seus paradigmas. Os paradigmas são aprendidos, adquiridos e incorporados através da experiência. Como não são geneticamente transmitidos, eles podem ser mudados, aprendidos e transmitidos às outras pessoas. Mas a mudança de paradigmas não é fácil para muitas pessoas, que se sentem presas à segurança e estabilidade dos paradigmas atuais e temem ou relutam em alterar seus comportamentos através da aquisição de outros padrões diferentes. Mas os paradigmas não são estáticos. Eles são reforçados continuamente pelos sucessos da empresa. Isto faz com que eles se transformem no arquivo das condutas a se pôr em prática diante de diferentes circunstâncias. Em outras palavras, em face de um sinal ou simulação, este é interpretado pelo paradigma respectivo, e este indica a conduta que é conveniente implementar. A realidade passa a ser interpretada através do paradigma, que define o que fazer diante dela.

Os paradigmas definem as condições especiais com que cada organização funciona. Eles determinam a própria personalidade da organização, as características de sua filosofia, de sua cultura organizacional, de seus produtos e serviços e a maneira como as pessoas nelas se comportam.

Assim, mudar a cultura e a estrutura da empresa significa mudar paradigmas ultrapassados. Inovar produtos e serviços impõe a revisão de certos paradigmas. Para mudar a organização, o ponto de partida é rever seus principais paradigmas.

A mudança está em toda a parte: nas organizações, nos produtos, nos serviços, no tempo e no clima do dia-a-dia. Do lado de fora, clientes mudam seus hábitos de compra e de preferência, fornecedores mudam características e preços

de matérias-primas, prestadores de serviços impõem diferentes condições e esquemas de trabalho, concorrentes mudam suas estratégias, sindicatos iniciam novas reivindicações, o governo impõe alterações nas leis, e isto nunca acaba.

Do lado de dentro, os processos de trabalho precisam ser modificados, máquinas e equipamentos substituídos por novos, matérias-primas são alterados, padrões de qualidade sofrem melhorias, pessoas precisam aprender novos conhecimentos e habilidades, os produtos/serviços são desenvolvidos e melhorados, as estratégias aperfeiçoadas, e, isto tudo, também nunca acaba.

3.3 Fatores externos da mudança

As empresas se expõem freqüentemente a fatores externos e ambientais. No ambiente geral e mais abrangente (macroambiente), estão as condições tecnológicas, econômicas, políticas, sociais, culturais e legais. No ambiente de tarefa e mais próximo a cada empresa (microambiente), estão os clientes, fornecedores, concorrentes e agente reguladores. As alterações nesses elementos ambientais certamente provocarão profundas influências e mudanças nas empresas (CHIAVENATO: 1998)

Todas as forças externas do macroambiente e do ambiente de tarefa formam um complicado campo dinâmico de forças que se cruzam e se interpenetram, chocam-se e anulam-se, juntam-se e multiplicam-se, formando uma sinergia de efeitos e resultados surpreendentes. São forças do ambiente que possuem um enorme poder de mudança, já que as empresas têm pouco poder de controle sobre elas. Qualquer fenômeno que venha a interferir ou modificar o ambiente também afetará as operações da empresa e provocará alguma forma de pressão para mudança (CHIAVENATO: 1998).

A empresa existe em seu ambiente competitivo, composto por: concorrentes, fornecedores, consumidores, novos entrantes e substitutos. Segundo Porter (1999:14) as empresas que competem em mercados internacionais, criam e

sustentam vantagens competitivas de forma global, não ficando confinadas em seus próprios países.

Na gravura abaixo, em nível geral está o macroambiente que inclui o ambiente político, as condições econômicas e outros fatores fundamentais que geralmente afetam as organizações. O microambiente organizacional inclui fatores que sofrem um controle mais direto da organização, na estrutura organizacional, nos recursos humanos e em suas diretrizes.

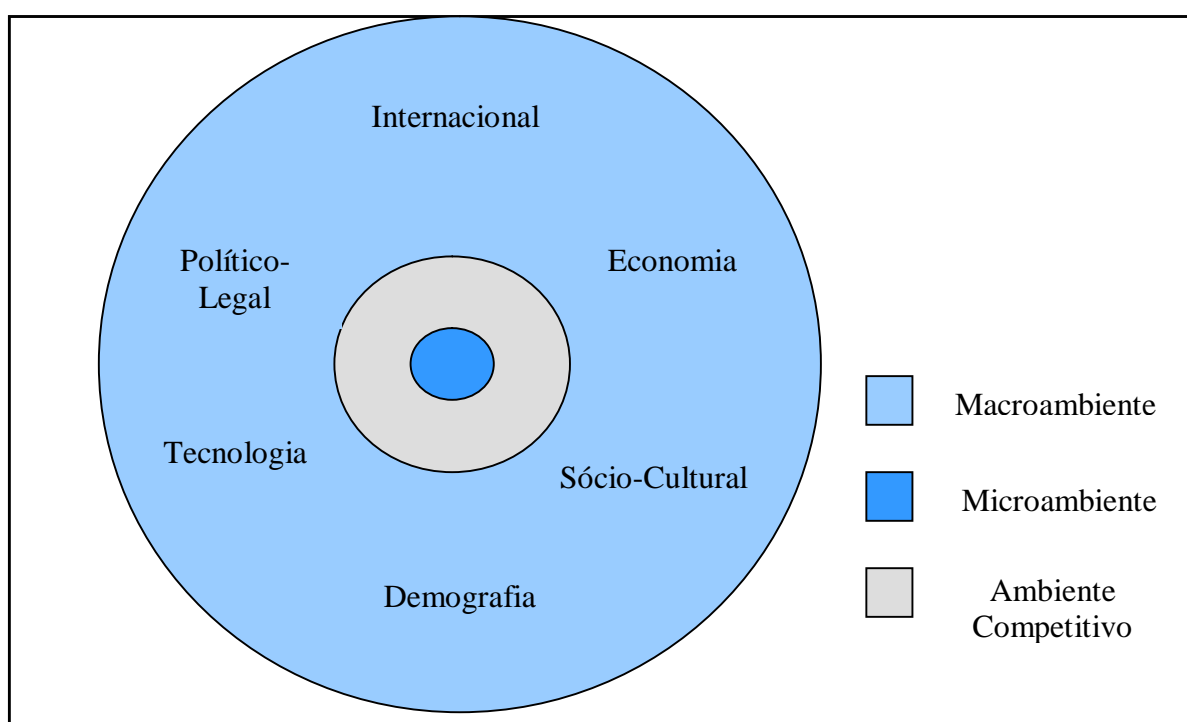


Figura 1 - Influência do Macro e Micro ambiente

Fonte: elaborado pela aluna de Monografia Márcia Estruc, curso ADM; Brasília: UniCEUB, 2005.

Dentro do ambiente competitivo, Porter (1999: 31) “definiu as cinco forças que são: ameaças de novos entrantes; ameaças de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores e rivalidade entre as empresas existentes”.

3.4 Fatores internos da mudança

As empresas sofrem pressões internas que podem provocar mudanças. Novos objetivos organizacionais, novas políticas gerenciais, diferentes tecnologias,

aquisição de novos equipamento e sistemas, novos métodos e processos operacionais, tudo isso representam resultados nas empresas e provocam mudanças em muitos departamentos ou em toda a organização e, conseqüentemente, alterações nos comportamentos das pessoas, em suas expectativas e atitudes.

Ao mudar tecnologias, equipamentos, instalações, perfil de conhecimentos e habilidades de seu pessoal, profundas mudanças internas deverão acontecer nas organizações.

3.5 Quatro ondas de mudanças organizacionais

Ao longo dos tempos, as organizações humanas passaram por quatro etapas bem definidas. Em cada uma dessas etapas, as organizações humanas sofreram severas mudanças e transformações, como se fossem totalmente modificadas e redesenhadas.

A primeira onda foi a mais longa de todas durou do início da humanidade até a Revolução Industrial. É a etapa da agricultura, na qual predominou a atividade agrícola, que foi lentamente evoluindo com a introdução de tecnologias artesanais e primitivas.

A segunda onda ocorreu a partir da Revolução Industrial e perdurou até 1860. É a etapa do artesanato, na qual a principal fonte de riqueza é o trabalho, marca o surgimento de novas formas de trabalho, a gradativa transformação das pequenas oficinas artesanais em fábricas e o início da preocupação com a divisão do trabalho, com a especialização do trabalhador e com os métodos de trabalho. A propriedade privada constitui o tipo fundamental de organização.

A terceira onda teve seu início com a segunda fase da Revolução Industrial, a partir de 1860. A etapa da industrialização, na qual o capital é a principal fonte de riqueza. A era da industrialização trouxe o desenvolvimento industrial e o gradativo distanciamento entre os países desenvolvidos e os países subdesenvolvidos. Até

chegarmos à metade do século XX, temos um período que se caracterizou por um ambiente empresarial estável, tranquilo, exigindo uma abordagem mecanicista e uma estrutura organizacional hierárquica, altamente centralizada e piramidal na maioria das empresas (CHIAVENATO:1998).

O desenvolvimento tecnológico dos locais tornou-se gradativamente regional e, até mesmo nacional ou internacional. A estrutura organizacional deixou de ser puramente funcional e hierárquica para adotar um modelo misto – a organização matricial, oscilando entre a ênfase interna nas funções organizacionais e a ênfase externa no produto ou no serviço oferecido pelas tensas mudanças sociais, culturais, econômicas e tecnológicas.

As empresas começaram a investir internamente, tornando-se inchadas, com uma estrutura superlativa. A mudança ambiental trouxe desafios, como a rápida expansão dos mercados, novos produtos, novos processos e novas tecnologias.

Esta nova realidade - a globalização da economia – trouxe conceitos diferenciados atuais, como a qualidade total, a produtividade e a competitividade, que são formas de sobrevivência empresarial. O mundo ficou menor e mais intensamente ligado através das modernas tecnologias de comunicação.

No final do século XX surge o início da quarta onda das organizações humanas. É a era da informação. A idade da tecnologia avança e sobre ela se impõe outra, nova e mais avançada: a idade da informação. A nova riqueza a ferramenta administrativa mais importante passa a ser o conhecimento.

O modelo organizacional passa a ser orgânico, flexível, maleável, com ênfase em unidades de negócios autônomas, redes internas e atividades grupais. As pressões da competição global levam as empresas a uma busca frenética e incessante da inovação e da mudança para obtenção de novas formas de vantagem competitiva.

A velocidade da inovação tecnológica passa a atropelar a economia, a sociedade e a cultura, criando novas necessidades e alterando os padrões de comportamento e de negócios. Jamais na história da humanidade a informação fez tanta diferença nos negócios das empresas. No momento atual a *Internet* surge como uma democratização do acesso à informação. Quanto mais poderosa a tecnologia da informação, mais poderoso se torna seu usuário, seja ele uma pessoa, uma empresa ou um país.

A nova economia é global. O novo mundo geopolítico está abrindo novos mercados em todos os lugares, exigindo uma resposta global. Os negócios globais precisam conectar-se com cliente, fornecedores, empregados e parceiros ao redor do mundo.

Novas oportunidades nos mercados financeiros globais requerem uma infraestrutura de informação. A globalização, tem mostrando uma realidade inexorável, devendo ser compreendida além do simples conceito de queda de barreiras e presença.

Segundo Albertin (2004:100) “a globalização, tão comentada, analisada e, muitas vezes, criticada, tem mostrando-se uma realidade inexorável, devendo ser compreendida além do simples conceito de queda de barreiras e presença. Certamente, ela apresenta conotações sociais e econômicas.”

Para Albertin (2004:101) existem dois princípios básicos:

O primeiro está relacionado com a realização de transações comerciais, compra e venda em qualquer lugar do mundo, e numa visão mais atual do ambiente digital, sem restrições de presença física. Isso significa que passamos a ter concorrência oriunda de qualquer empresa que possa estar em qualquer lugar; portanto, as empresas precisam estar preparadas tanto para enfrentar essa concorrência como para concorrer em qualquer lugar. Para isso, a necessidade de informação, tanto o acesso como seu tratamento, torna-se cada vez mais crucial. O segundo princípio está relacionado com a realização de parte do processo de negócio em qualquer lugar do mundo. De novo sem restrição geográfica, a diretriz passa a ser o local onde consegue-se maior produtividade e melhor qualidade, considerando parte do processo e este como um todo. Para tanto, a interdependência desses processos exigem que as informações sejam comunicadas, muitas vezes, em tempo real. Numa visão mais adequada, esse novo ambiente trata a informação como conhecimento, que agora não tem fronteira e passou a ser o recurso-chave nesse novo cenário

empresarial. As nações deixam de ser independentes, aumentando a importância da atuação integrada ao redor do mundo. A interdependência passa a ser entre tempo e espaço físico, o trabalho passa a ser executado numa variedade de locais e as redes de negócio colaboram entre si de forma global para atingir os objetivos corporativos. A rede de comunicação corporativa global passa a ser a espinha dorsal da empresa e o sistema-chave de entrega para suportar as operações de negócio, permitindo comunicação em tempo real e fornecendo recursos de informação coletivos em qualquer lugar. Essa rede de comunicação, que no passado era proprietária e restritiva por seu custo e dificuldade de uso, com a Internet, passou a estar disponível para praticamente todo mundo. A globalização, de fato possibilitada pelo CE, contribuiu para que percebêssemos o mundo como um lugar único e próximo, à disposição das empresas e pessoas que usufruam de suas oportunidades.

Na nova economia, a informação, em todas as suas formas, torna-se digital – reduzida a *bits* armazenados em computadores e correndo na velocidade da luz, por meio das redes. Utilizando o código binário dos computadores, informações e comunicações tornam-se uns e zeros digitais. O novo mundo de possibilidades, então criado, é tão significativo como a invenção da própria linguagem, o antigo paradigma em que todas as interações fisicamente ocorriam.

A nova economia está criando tendências conflitantes, exigindo que as organizações repensem suas missões. Ambientes virtuais e vários outros fatores estão pressionando a estrutura de custo de grandes empresas.

O tempo para alcançar o mercado é crítico quando os produtos têm uma vida competitiva de um ano, um mês, uma semana, ou algumas horas, como no caso de produtos financeiros.

A inovação, mais que o acesso a recursos ou capital, tem-se tornado crítica. Os clientes têm mudado, criando a expectativa de que as empresas precisam prover melhor qualidade, produtos adequados, rapidez, preço mais baixo com o melhor serviço e garantia de responsabilidade social.

Certamente, as mudanças organizacionais são imprescindíveis e as tecnologias são importantes como viabilizadoras e facilitadoras. Assim, o ambiente de CE tanto pode ser considerado como sendo viabilizador e facilitador do gerenciamento do conhecimento, como sendo dependente do conhecimento para o

aproveitamento de suas contribuições, contanto que esteja alinhado com a realidade organizacional e de negócio (ALBERTIN:2004).

3.6 Internet

Inicialmente, o uso da *Internet* era limitado a universidades e instituições de pesquisa; em seguida, as Forças Armadas passaram a ser um grande usuário. Posteriormente, o governo decidiu o acesso à Internet para objetivos comerciais. A princípio houve indignação em meio às comunidades acadêmicas e militares, pois a rapidez dos tempos de resposta diminuía à medida que, com tantos usuários, a rede ficava saturada (DEITEL: 2004).

Na verdade, com o aumento de usuários, acabou acontecendo o oposto. As empresas perceberam que, usando a Internet, poderiam ajustar suas operações e oferecer novos e melhores serviços a seus clientes. Assim, começaram a destinar grandes somas em dinheiro para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da *Internet*.

A demanda gerou acirrada competição entre os veículos de comunicação e os fornecedores de hardware e software. O resultado é que a capacidade das linhas de comunicação para transmitir informações aumentou e os custos caíram com rapidez. A *Internet* desempenha papel significativo na prosperidade econômica que muitas nações industrializadas têm desfrutado na última década.

A *Internet* é sem dúvida, a maior rede de computadores do mundo. Ela é atualmente uma rede global, de total integração, de centenas de milhares de outras redes locais, regionais e nacionais. A maior parte de pessoas acessa a Internet por meio de suas redes no trabalho, embora cada vez mais pessoas e pequenas empresas a acessem por meio de serviços comerciais *on-line*.

A tecnologia da *Internet* pode ser utilizada para distribuir e compartilhar informações dentro da organização, bem como para interligá-la com o ambiente externo. Muitas organizações estão começando a elaborar redes internas chamadas *intranet* com base na tecnologia da *Internet*. Uma *intranet* é uma rede

organizacional interna modelada sobre a *Web*. Ela utiliza a infra-estrutura de rede já existente da empresa, os padrões de comunicação da *Internet* e o *software* desenvolvido para *Word Wide Web*.

3.7 Comércio Eletrônico

Um dos usos de crescimento mais rápido da *Internet* é o comércio eletrônico. Para Kalakota e Robinson (2002:94) “o comércio eletrônico é uma ferramenta que satisfaz a necessidade de empresas, consumidores e administradores quanto à redução de custos e à elevação nos níveis de qualidade e agilidade de atendimento”.

Segundo Laudon e Laudon (2004:180) “comércio eletrônico é o processo de compra e venda de produtos eletronicamente. Pela automatização das transações de compra e venda, as empresas podem reduzir seus procedimentos manuais e baseados em papel e acelerar pedidos, entrega e pagamento de produtos e serviços”.

3.7.1 Breve Histórico

Segundo Turban e King (2004:7) “as primeiras aplicações do CE ocorreram no início da década de 70, com novidades como a transferência eletrônica de fundos, na qual se podia transferir dinheiro eletronicamente”.

Para Deitel (2004:5):

embora a *Internet* já estivesse pronta há mais de três décadas, a introdução da *World Wide Web* foi um acontecimento recente. Na medida que a *Internet* se tornou comercial e que os usuários passaram a fazer uso da *Web* no início da década de 90, a expressão comércio eletrônico passou a ser utilizada, e suas aplicações se expandiram rapidamente. Um dos motivos dessa rápida expansão foi o desenvolvimento de novas redes, protocolos, *softwares* e especificações. Outro motivo foi o aumento da competitividade e das pressões sobre os negócios.

Segundo Turban e King (2004:7):

desde 1995 os usuários da *Internet* vêm acompanhando o desenvolvimento de diversas aplicações, desde comerciais interativos até experiências com realidade virtual. Quase todas as empresas de médio a grande porte, em todo o mundo, já possuem um site, e a maioria das corporações norte-americanas tem grandes portais em que os funcionários, os parceiros comerciais e o público podem acessar informações corporativas. A *Internet* mescla computação e tecnologias de comunicação, torna o trabalho mais fácil e as informações instantânea e convenientemente acessíveis em todo o mundo, possibilita que pessoas e empresas possam se mostrar em todos os lugares e transformou o modo de se fazer negócios.

O comércio eletrônico entre empresas também chamado B2B, não para de crescer. Segundo a revista PEGN nº 194 no Brasil, a *Internet* fechou 2004 com 21 milhões de usuários e as vendas virtuais somaram 1,8 bilhão de reais, segundo a Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico. No gráfico abaixo é demonstrada a evolução das vendas na *Internet* no Brasil desde 1999 até 2004.

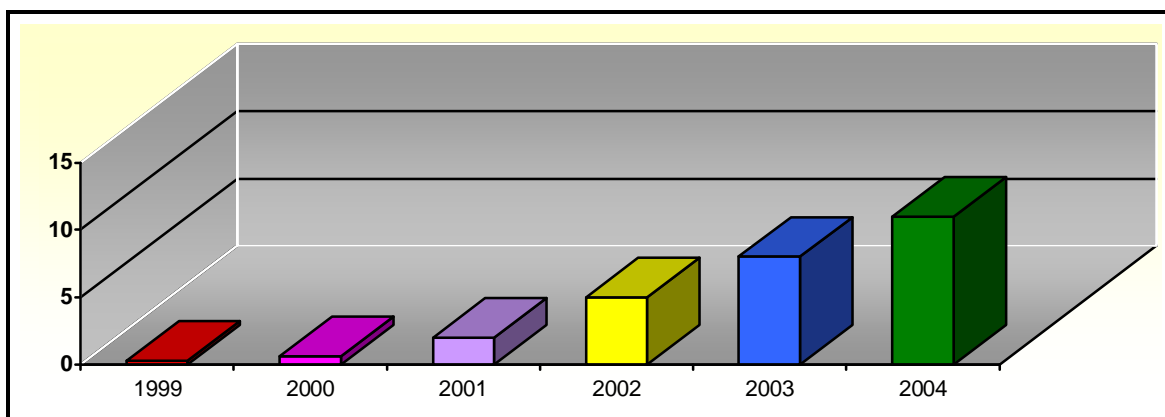


Gráfico 01 - Evolução das vendas na *Internet* desde 1999 no Brasil .

Fonte: elaborado pela aluna de Monografia Márcia Estruc, curso ADM; Brasília: UniCEUB, 2005.

3.8 Organizações e Comércio Eletrônico

O papel do CE para as organizações é afetado pelas mudanças na tecnologia, rápida desregulamentação, surgimento de novos concorrentes e reestruturação básica da economia. As empresas estão reavaliando suas estruturas, os custos e lucros, e acreditam que para serem lucrativas precisam reduzir suas despesas operacionais e manter um controle rígido de custo.

A tecnologia é a solução predominante para controle de custos. As empresas estão progressivamente se voltando para a tecnologia para auxiliar a redução de custos operacionais e continuam a prover um serviço adequado ao cliente.

A inovação e a tecnologia estão se tornando os diferenciadores chave no negócio dos vários setores. Os avanços em ambiente de rede, processamento e análise de decisão têm permitido que as organizações possam reduzir seus custos de serviço. A tecnologia também tem acelerado a velocidade da inovação de produtos e serviços.

Entretanto, a tecnologia é uma faca de dois gumes. Ao mesmo tempo que permite às empresas serem mais competitivas por meio de grandes investimentos, também permite que novos concorrentes surjam a partir de empresas com capacidade de rápida movimentação.

Segundo Albertin (2004:267) “as organizações têm buscado se modernizar para acompanhar as evoluções do mercado e da sociedade, tendo como base alguns princípios. Porém não basta a organização ser moderna, ela precisa estar preparada para transformar seu próprio negócio constantemente, num ambiente caracterizado pela inovação, precisando com isso alterar os princípios que utiliza”.

Para Albertin (2004:71)

Uma organização que busca ser moderna deve obedecer aos princípios de liderança em gerenciamento de tecnologia, análise de negócios, parceria de negócios, infra-estrutura de tecnologia de informação e comunicações, gerenciamento de projetos, gerenciamento de fornecedores e contratos, gerenciamento de dados, integração de sistemas internos, aprendizado, gerenciamento de serviços e consultorias. As organizações que procuram constantemente estar preparadas para transformar seus próprios negócios para aproveitar as novas oportunidades do mercado, bem como se proteger contra os riscos dessa própria transformação, devem obedecer aos princípios das análises de tendências de negócios, conhecimento do valor do cliente, rápida avaliação, aprovação e entrega de produto, seleção e introdução de tecnologia, utilização estratégica de informação, gerenciamento de infra-estrutura e gerenciamento de custo e risco.

3.8.1 A Estrutura do Comércio Eletrônico

O comércio eletrônico tem aumentado a velocidade e a facilidade das transações comerciais e, como resultado, a competição tem sido intensa. As empresas precisam ajustar-se constantemente às novas tecnologias, integrar sistemas mais modernos e mais rápidos e atender às necessidades das pessoas em todo o mundo.

Os estoques não são mais mantidos para atender pedidos que ainda não existem; pelo contrário, os produtos são preparados sob especificação. É difícil encontrar bons funcionários e mais difícil ainda é mantê-los. Instituições concorrentes precisam agora, colaborar para a mútua sobrevivência e têm de perceber que os clientes já não precisam percorrer pontos distantes até o fornecedor seguinte.

Dar aos funcionários autonomia para agir e tomar decisões é uma estratégia utilizada por muitas organizações como parte dos programas de desenvolvimento da produtividade ou de gerenciamento do relacionamento com o cliente. A administração delega autoridade a indivíduos ou equipes, que podem executar o trabalho mais rápido e com o menor atraso.

O CE permite descentralizar a tomada de decisões e a autoridade por meio da parceria, mais promove ao mesmo tempo o controle centralizado. Os funcionários de vendas e do serviço de atendimento ao cliente podem agradar mais ao consumidor e agilizar o atendimento, aumentando a fidelidade.

Como o consumidor de hoje exige produtos e serviços personalizados, o problema dos negócios agora é oferecer personalização, mas de maneira eficiente. Isso pode ser feito, em parte, mudando-se o processo de produção em massa para um de personalização em massa.

Na produção em massa, uma empresa produz uma grande quantidade de itens iguais; já na personalização em massa, os itens são produzidos em grande quantidade, mas são personalizados para atender às necessidades de cada consumidor. O CE é um grande facilitador nesse processo quando, por exemplo, permite que a produção seja acionada logo após a entrada de um pedido.

3.8.2 Clientes

Milhões de pessoas ao redor do mundo que navegam na *Web* são compradores potenciais dos bens e serviços oferecidos ou anunciados na *Internet*. Esses consumidores procuram ofertas, itens personalizados, artigos de

coleccionador, diversão e muito mais. Eles é que mandam: podem buscar informação detalhada, comparar, dar lances e até negociar. As empresas são os principais consumidores, responsáveis por mais de 85 por cento das atividades de comércio eletrônico.

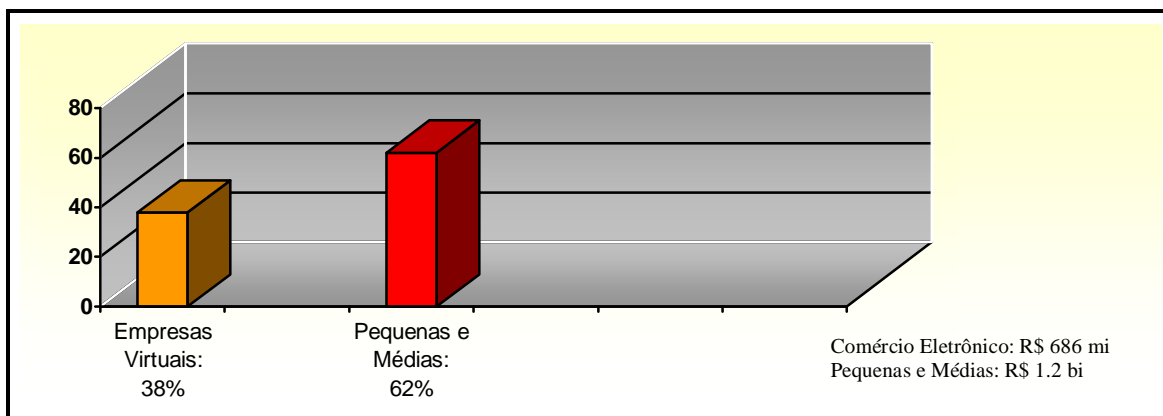


Gráfico 2 - Participação das pequenas e médias empresas no mercado e das 10 maiores empresas virtuais do país no faturamento total do comércio eletrônico em 2004.

Fonte: elaborado pela aluna de Monografia Márcia Estruc, curso ADM; Brasília: UniCEUB, 2005.

Segundo a revista PEGN nº 194, a participação das organizações virtuais no mercado econômico brasileiro, podem ser vista no gráfico acima, que representa as maiores e as pequenas e médias organizações virtuais no comércio eletrônico em 2004.

3.8.3 Vendedores

Há centenas e milhares de lojas na *Web*, promovendo e oferecendo milhões de itens. Todo dia é possível encontrar novas ofertas de produtos e serviços. Os vendedores podem comercializar seus produtos diretamente a partir de seus *sites*.

Vendedores *on-line* podem prover sofisticados serviços de atendimento ao cliente, além de reduzir custos por chamada respondida automaticamente.,

Para facilitar a venda direta, o vendedor pode oferecer um carrinho de compras customizado, capaz de armazenar informações de pedidos que possam ser integradas ao sistema de informação do comprador. Isso é importante quando compradores têm que visitar diversos *sites* em um ou mais portais de compra.

Muitos vendedores oferecem páginas e catálogos individualizados aos seus compradores mais importantes. Os clientes interagem com o mercado virtual por meio de uma interface com o cliente.

Entre os processos de negociação envolvidos nesse componente estão o portal do vendedor, os catálogos eletrônicos, uma “cesta de compras”, uma ferramenta de busca e uma solução de pagamento.

3.8.4 Proteção da Privacidade e Segurança para Pagamentos Eletrônicos

O consumidor deve ser notificado sobre a prática de informações de uma entidade antes da coleta de informações pessoais. Também deve poder tomar decisões sobre o tipo e a extensão da divulgação das informações, com base nas intenções da parte que as está coletando.

O consumidor deve ser conscientizados das opções que tem quanto ao modo como suas informações pessoais podem ser usadas, bem como de qualquer utilização secundária delas. O consentimento pode ser dado pelas cláusulas de não-adesão, que exigem algumas providências para impedir a coleta de informações.

Em outras palavras, quem cala consente. Ou o consumidor pode dar seu consentimento por meio das cláusulas de adesão, que requerem algumas providências para permitir a coleta de informações.

Segundo Turban e King (2004:312) “deve sempre existir um método de cumprimento e recurso. Caso contrário não haverá nenhum impedimento real ou obrigatoriedade de cumprimento para as questões de privacidade. As alternativas são a intervenção governamental, a legislação para recursos privados ou a auto-regulamentação”.

Embora o cartão de crédito seja um meio de pagamento amplamente utilizado para compras on-line, muitas pessoas resistem ao apelo e simplicidade das operações em virtude das preocupações com a segurança. Os clientes temem

fraudes praticadas por comerciantes e outros. Alguns cartões de crédito, como *Mastercard*, *American Express* e *Visa Internacional*, possuem características que permitem a conciliação de pagamentos *on-line* e *off-line*.

Para aceitar pagamentos com cartão de crédito, o comerciante deve ter uma conta bancária específica para a Internet, própria para as transações com cartão de crédito *on-line*.

O protocolo *Secure Electronic Transaction* (SET), desenvolvido pela *Visa Internacional* e pela *MasterCard*, foi projetado especificamente para proteger operações de pagamento em comércio eletrônico, e para gerenciar e promover o protocolo SET.

O SET utiliza certificados digitais para autenticar cada parte em uma transação de comércio eletrônico, incluindo o cliente, o comerciante e o banco do comerciante.

No protocolo SET, o comerciante nunca vê as informações de registro do cliente. Portanto, o número do cartão de crédito do cliente não é armazenado no servidor do comerciante, reduzindo, consideravelmente o risco de fraude (DEITEL:2004)

Os clientes têm de ter um certificado digital e um *software* de carteira digital. Uma carteira digital é similar a uma carteira verdadeira; armazena informações de cartão de crédito (ou débito) de múltiplos cartões, bem como um certificado digital que verifica a identidade do portados do cartão de crédito.

Usar o pagamento eletrônico reduz os custos de transação em 30 a 50 por cento, em comparação com o pagamento *off-line*. Se uma fatura for paga *on-line* o processo demorará, no máximo, dois dias. O pagamento eletrônico também possibilita a realização de negócios através de fronteiras geográficas e políticas, o que amplia bastante a possibilidade de negociações e transações internacionais (TURBAN e KING: 2004).

3.8.5 Parceiros de Negócios

O comércio eletrônico empresa-empresas (*business-to-business e-commerce* – CE B2B), também conhecido como B2B (B2B eletrônico) ou apenas B2B, refere-se às transações entre empresas realizadas eletronicamente pela *Internet*, *extranets*, *intranets* ou redes privadas. Essas transações podem ser realizadas entre uma empresa e os membros de sua cadeia de suprimento, bem como entre uma empresa e outra qualquer.

Nesse contexto o termo empresa significa qualquer organização, privada ou pública, com ou sem fins lucrativos. A principal característica do B2B é que as empresas tentam automatizar o processo de transação comercial com o intuito de melhorá-lo.

Os tipos básicos de transações B2B são: lado da venda (um vendedor para muitos compradores), lado da compra (um comprador para muitos vendedores), bolsas (muitos vendedores para muito compradores) e o comércio colaborativo (comunicação e compartilhamento de informação, projeto e planejamento entre as empresas parceiras).

Em mercados um-para-um, a empresa executa ou toda a venda ou toda a compra. Como ambos são direcionados nas necessidades de compra ou venda de uma única empresa, são denominados comércio eletrônico na empresa.

Em mercados muitos-para-muitos, muitos compradores e muitos vendedores encontram-se eletronicamente com o propósito de comerciar uns com os outros. Há diferentes tipos de muitos-para-muitos, também conhecidos como bolsas, comunidades comerciais, ou bolsas de comércio.

As empresas utilizam o comércio colaborativo, isto, é, o compartilhamento de comunicação, projeto, planejamento e informação entre parceiros, as atividades compartilhadas devem representar muito mais que apenas transações financeiras. Além de comercializar produtos entre empresas ao longo da cadeia de suprimento,

também podem ser oferecidos serviços no B2B. Exatamente do mesmo modo que serviços como os bancários, de seguros, imobiliários, agenciamento de empregos e mercado de ações podem ser conduzidos eletronicamente para pessoas físicas.

Os principais serviços B2B são: serviços de viagens, imobiliários, pagamentos eletrônicos, mercado de ações *on-line*, financiamento *on-line*, outros serviços *on-line* (serviços de consultoria, escritórios de advocacia, organizações de saúde e outros vendem conhecimento *on-line*).

No B2B grandes clientes podem obter catálogos e preços customizados. Existem três métodos principais de venda direta no modelo um-para-muitos: venda por catálogos eletrônica; venda via leilões diretos, e venda um-para-um regida por um contrato de longo prazo negociado entre as partes.

3.8.6 Pesquisa de Mercado para o Comércio Eletrônico

A meta da pesquisa de mercados é descobrir como consumidores, produtos, métodos de *marketing* e empresas vendedoras se relacionam. Sua finalidade é descobrir oportunidades e questões de *marketing*, estabelecer planos de *marketing*, entender melhor o processo de compra e avaliar o desempenho do *marketing*.

Para tanto, ela pode juntar informações sobre economia, setores industriais e comerciais, empresas, produtos, determinação de preços, distribuição, concorrência, promoção e comportamento de compra do consumidor.

Várias ferramentas são usadas por empresas; instituições educacionais e até governos para pesquisar o mercado consumidor. Por exemplo: agentes de empresas em shopping centers coletam, por meio de questionários, informações sobre os hábitos dos freqüentadores em relação a vestuário, produtos de consumo ou utilização da *Internet*.

Pesquisadores podem aparecer em qualquer lugar onde haja tráfego de gente: supermercados, salas de espetáculos e terminais de aeroportos. Para garantir

a abrangência dos resultados, costuma-se repetir a mesma pesquisa em diversas cidades.

Além disso, podem ser usados os *focus groups*. Nesse sistema, solicita-se a grupos de indivíduos selecionados que discutam produtos ou serviços para que os profissionais de *marketing* identifiquem diferenças sobre a percepção de atributos, benefícios e valores em vários mercados potenciais. Analisar essas diferenças entre grupos de consumidores é importante, sobretudo quando a empresa está procurando novos mercados-alvo.

Como o comércio eletrônico também tem de identificar um grupo adequado de clientes para produtos e serviços específicos, é importante, primeiramente, entender como são classificados os grupos consumidores. Esta classificação é denominada segmentação.

Para Turban e King (2004:127) “segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado consumidor em grupos lógicos para executar pesquisa de mercados, propaganda e vendas. Um mercado consumidor pode ser segmentado de diversas maneiras, por exemplo, por localização geográfica, demografia, psicografica e benefícios almejados.”

A pesquisa de mercado de CE pode ser executada por métodos descritos anteriormente ou com a assistência da *Internet*. Embora levantamentos por telefone e em centros comerciais continuem a ser feitos, o interesse nos métodos de pesquisa na *Internet* está em ascensão.

A pesquisa de *marketing* que utiliza a rede, freqüentemente rápida e mais eficiente, permite acessar um público com maior diversidade geográfica que o dos levantamentos *off-line*.

Na *Web*, podem-se realizar grandes estudos e custos muito mais baixos. E quanto maior os tamanhos da amostra, maiores a precisão e a capacidade de previsão dos resultados.

Os métodos de pesquisa de mercado *on-line* vão desde a comunicação um-a-um com clientes específicos, geralmente por *e-mail*, a *focus groups* com mediadores conduzidos em salas de bate-papo, levantamentos colocados em *sites* e até mesmo o rastreamento da movimentação de clientes na *Web*.

Muitos duvidam da representatividade das amostras compostas por usuários *on-line*. Compradores *on-line* tendem a ser ricos, estar empregados e ter bom nível de educação.

Ainda que possa ser um público desejável para alguns produtos e serviços, os resultados das pesquisas podem não ser extensível a outros mercados. Surgem dúvidas sobre o processo de comunicação *on-line* e sobre como os entrevistados pensam e interagem.

Pesquisadores estão muito otimistas com o futuro da pesquisa de mercado na *Internet*, outros estão cautelosos. E existem previsões futuras segundo especialistas que a pesquisa de mercado será realizada na rede (TURBAN e KING: 2004).

3.8.7 Atendimento de Pedidos e Logística

Atendimento de pedidos refere-se não somente a fornecer aos clientes o que eles pediram e fazer isso no prazo correto, mas também prestar todos os serviços relacionados de atendimento ao cliente.

Diversos fatores podem ser responsáveis por atrasos na entrega, desde a incapacidade de prever a demanda com precisão até cadeias de suprimentos de varejo ineficientes.

Diversos desses problemas também existem nos negócios *off-line*. Um fator típico de comércio eletrônico, é que ele se baseia no modelo puxado pela demanda, que começa com um pedido customizado. É o contrário do varejo tradicional, que começa com uma produção a ser estocada.

O atendimento de pedidos não é somente fornecer aos clientes o que eles pediram e sim fazer isso no prazo correto, prestando atenção em todos os serviços relacionados de atendimento ao cliente.

Segundo Turban e King (2004: 351) “a logística é definida como o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo e armazenamento eficientes e efetivos de bens, serviços, e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com finalidade de adequar-se aos requisitos do cliente”.

Os processo de atendimento e de recebimento de pedidos são parte essencial da cadeia de suprimento. Os fluxos de pedidos, pagamentos, materiais e peças precisam ser coordenados entre todos os participantes internos da empresa, bem como entre os parceiros externos.

Para planejar e gerenciar o processo de atendimento de pedidos é preciso levar em conta os princípios de gerenciamento da cadeia de suprimento. Os problemas ao longo da cadeia de suprimento do CE derivam principalmente das incertezas e da necessidade de coordenar diversas atividades ou unidades internas e parceiros de negócios.

A maior fonte de incertezas do CE é a previsão de demanda. Uma vez que é influenciada por fatores como comportamento do cliente, condições econômicas, concorrência, preços, condições climáticas, desenvolvimento tecnológico e confiança dos clientes, a demanda pode mudar rapidamente.

Outras incertezas que levam a problemas no atendimento de pedidos são os prazos de entrega, que podem ser afetados por muitos fatores, desde a quebra de máquinas até as condições das estradas, qualidade de materiais e peças, que podem causar atrasos no prazo de produção, e nos problemas quanto a mão-de-obra (como greves), que podem interferir no despacho das mercadorias.

As empresas de CE puro têm mais problemas porque não dispõem de uma infra-estrutura de logística já instalada e, são obrigadas a utilizar serviços

externos de logística (fornecidos por terceiros), em vez de prestados por departamentos internos. Procurar esses serviços fora da empresa pode sair caro; além disso, exige mais coordenação e dependência de estranhos, nem sempre confiáveis.

Sendo assim, grandes varejistas virtuais estão criando alianças estratégicas com empresas de logística ou com empresas de mala direta experiente, que têm seus próprios sistemas de logística.

Além das incertezas, também a falta de coordenação e a incapacidade ou recusa de compartilhar informações geram problemas no atendimento de pedidos no CE. Nesse âmbito, um dos problemas mais persistentes é conhecido como efeito chicote.

O efeito chicote refere-se a grandes flutuações de estoque ao longo da cadeia de suprimento, resultantes de pequenas flutuações na demanda de produtos acabados. Isso resulta num acúmulo desnecessário de estoque em várias áreas ao longo da cadeia de suprimento. Informações distorcidas podem causar tremendas ineficiências, estoques excessivos, mau atendimento ao cliente, perda de receitas, expedição ineficaz e descumprimento das programações de produção.

Um modo de melhorar o atendimento de pedindo é melhorando o processo de aceitação de pedidos e seus elos com atendimento e logística. Para minimizar estoques, uma saída é introduzir um modelo de produção sob encomenda, e a outra é fornecer informações de demanda rápidas e precisas aos fornecedores.

Permitir que os parceiros de negócios rastreiem e monitorem eletronicamente pedidos e atividades de produção pode melhorar o gerenciamento do estoque e reduzir seus níveis, bem como as despesas administrativas de gerenciar esse estoque.

O atendimento de grandes volumes de pedidos de CE exige depósitos automatizados. Os depósitos normais são projetados e construídos com a finalidade

de entregar grandes quantidades a um pequeno número de lojas e unidades fabris. Depósitos automatizados podem compreender robôs e outros equipamentos que aceleram a retirada de produtos.

3.9 As vantagens do comércio eletrônico

A visão tradicional de uma empresa com fronteiras claras, relações limitadas com parceiros e mercados estáveis está evoluindo. Atualmente, as tecnologias podem alavancar um redesenho das relações interorganizacionais, permitindo às companhias: melhorar a coleta de informações sobre seu ambiente de além da fronteira, estabelecer parcerias baseadas em meios eletrônicos com seus clientes e fornecedores, e compartilhar plataformas e mercados eletrônicos com seus concorrentes.

As empresas se comunicam com seus clientes por meios de várias mídias. Há muitos anos, as tecnologias vêm alterando profundamente a visão tradicional de mídia de marketing, compra e venda.

Os ambientes intermediados por computadores, como a *Internet*, permitem outra maneira de alcançar os consumidores e incentivam compradores e vendedores a incrementarem sua utilização, por possibilitar: a melhora na comunicação com seus clientes e fornecedores, assim como, a eficiência nas relações de vendas com clientes e fornecedores e mais atratividade em seus mercados. (ALBERTIN :2004)

A flexibilidade e o poder de resposta são as novas regras no ambiente empresarial atual, permitidas pelo CE. A estratégia de produzir e vender da era industrial foi substituída pela estratégia de sentir e responder rapidamente às mudanças das necessidades e particularidades dos clientes.

A natureza baseada em informação dos processos de CE permite que os novos produtos a serem criados ou os já existentes sejam customizados de maneira inovadora. Uma das oportunidades para a customização em massa é ter o cliente tomando parte do projeto do próprio produto ou serviço.

Além disso, com base em sua natureza instantânea, os sistemas de CE permitem reduzir o ciclo de vida de produzir e entregar produtos e serviços aos clientes.

Por meio de um contato direto, em informações e interativo com os clientes, o CE pode melhorar a promoção dos produtos e serviços ao cliente, inclusive, navegar nos produtos e serviços.

Alterando as estruturas dos setores, os sistemas de CE permitem o surgimento de novos modelos de negócios, baseados na ampla disponibilidade de informações e sua distribuição direta aos clientes e fornecedores.

Utilizando infra-estrutura digital pública e compartilhada, como a *Internet*, comparando a uma infra-estrutura própria, o CE pode reduzir significativamente os custos de comercialização, distribuição e serviços a clientes.

3.10 As desvantagens do comércio eletrônico

Como toda tecnologia tem os prós e contras, com a *Internet* não é diferente, alguma desvantagem pode surgir até mesmo contra-dizendo as vantagens citadas. Neste caso é necessário analisar qual a meta da empresa e avaliar tudo o que existe a favor e contra para então decidir qual a melhor solução a ser tomada.

Devem ser consideradas como desvantagens o conflito de canal, que correm quando as empresas podem ter os dois tipos de negócios B2B e B2C, mas deve-se levar em consideração a área em que seus parceiros (distribuidor/revendedor) atuam.

Se a empresa resolver atuar com os consumidores finais numa área que existe um revendedor do produto, a empresa está gerando um conflito de canal, onde os interesses do distribuidor estão conflitando com os interesses da empresa. Poderá ocorrer do distribuidor deixar de vender o produto que a empresa fábrica e dessa forma, ao invés da empresa lucrar com o comércio eletrônico ela estará

perdendo um distribuidor dos seus produtos. Isso implica redução de vendas na forma tradicional de comércio. Dessa forma, ao se tornar *on-line* é necessário avaliar o conflito de canais, a fim de prevê-los e resolvê-los antecipadamente.

Os revendedores e comerciantes temem que com o contado direto entre empresa e consumidor haja prejuízo para as partes envolvidas na negociação, este fator deve ser analisado de forma a prever tal conflito, ou a medida que o conflito aconteça, é preciso existir um plano de ação para ser tomado para que a situação seja amenizada de forma a não trazer prejuízos a empresa e/ou parceiros envolvidos.

Segundo Porter (1999:35), “o comércio eletrônico gera a competição e quando isso ocorre se tem à vantagem de se comercializar em qualquer lugar do mundo, tornando a competição que era local agora em mundial”.

Os direitos autorais são mais uma forma de desvantagens uma vez publicada a informação na *Internet*, torna-se fácil sua cópia, um exemplo típico para este caso é a duplicação de CDs de áudio (a quantidade de arquivos MP3 disponíveis na Internet é alta).

Por ser uma nova forma de negócio as empresas têm receio quanto a aceitação do cliente em relação ao comércio eletrônico, neste caso é necessário saber se os consumidores já estão conectados a *Internet* e além disso oferecer serviços adicionais para que os consumidores sejam atraídos para a utilização do novo canal de comunicação.

Ainda não existe uma estrutura legal a nível mundial com aspectos legais a lealdade do consumidor em relação aos produtos e não é garantida por ser mais rápida e fácil o uso da Internet. Os preços podem diminuir visto que o custo pode ser reduzido, mas o diferencial é os serviços prestados aos consumidores. (ALBERTIN: 2004)

A segurança é algo muito importante e pode se tornar uma barreira tanto para consumidores quanto para parceiros. É necessário garantir através de

certificados que as informações estão trafegando pela rede sem adulteração dos dados.

O serviço prestado pela empresa pode ser o grande diferencial e é necessário investir neste ponto, o serviço prestado pelo comércio eletrônico é muito mais fácil e rápido e o consumidor pode comparar os produtos de uma empresa com a outra.

Muitas empresas estão inseguras no investimento que deve ser feito para a concretização do comércio eletrônico em virtude das conseqüências que este tipo de negócio pode acarretar para elas e sua viabilidade.

O lado dos consumidores deve ser considerado, pois o mesmo terá um custo de acesso a essa nova forma de negócio, a tecnologia está em constantes avanços, haverá sempre a aquisição de novas máquinas, e a incerteza sobre a nova economia além do tempo necessário para o aprendizado da nova forma de negócio.

Apesar das dificuldades que se têm no comércio eletrônico muitas empresas estão investindo nessa nova forma de negócio driblando essas dificuldades, visto que algumas delas são conhecidas e podem contar com planos preventivos.

4. ESTUDO DE CASO: LOJAS AMERICANAS x AMERICANAS.COM

4.1. Breve histórico da empresa

Segundo Americanas (*internet*,2005), a empresa foi fundada em 1929, pelos americanos John Lee, Glen Matson, James Marshall e Batson Borger que partiram dos Estados Unidos em direção a Buenos Aires com o objetivo de abrir uma loja no estilo *Five and Ten Cents* (lojas que vendiam mercadorias a 5 e 10 centavos, na moeda americana). A idéia era lançar uma loja com preços baixos, no modelo que já fazia sucesso nos Estados Unidos e na Europa no início do século. No navio em que viajavam, conheceram os brasileiros Aquino Sales e Max Landesman que os convidaram para conhecer o Rio de Janeiro.

Na visita ao Rio de Janeiro, os americanos perceberam que havia muitos funcionários públicos e militares com renda estável, porém com salários modestos, e a maioria das lojas não eram destinadas a esse público. As lojas existentes, em geral, vendiam mercadorias caras e especializadas, o que obrigava uma dona de casa ir a diferentes estabelecimentos para fazer as compras. Foi assim que decidiram que o Rio de Janeiro era a cidade perfeita para lançar o sonhado empreendimento – uma loja de preços baixos para atender àquela população “esquecida” e que vendesse vários tipos de mercadorias. Eles desejavam oferecer uma maior variedade de produtos a preços mais acessíveis.

Assim, no ano de 1929, inauguraram a 1ª Lojas Americanas, em Niterói (RJ), com o slogan “Nada além de 2 mil réis”.

Durante a primeira hora de funcionamento, nenhum cliente apareceu. O fracasso parecia eminente. No entanto, uma garotinha, após passar minutos olhando através da vidraça, entrou e comprou uma boneca. A Lojas Americanas conquistava, assim, seu primeiro cliente, dos muitos que viriam depois.

No final do primeiro ano, já eram quatro lojas: três no Rio e uma em São Paulo. Em 1940, Lojas Americanas se tornou uma sociedade anônima e abrindo assim seu capital. Em 1982, os principais acionistas do Grupo Garantia entraram na composição acionária de Lojas Americanas como controladores nome de *Wal Mart* Brasil S/A, com participação de 40% das Lojas Americanas S.A, e 60% por parte da

Wal Mart Store Inc. na No 1º semestre de 1994, Lojas Americanas concretizou a formação de uma “*joint venture*” com o composição do capital.

Em dezembro de 1997, por decisão do Conselho de Administração da empresa, foi aprovada a venda total da participação de 40% na “*joint venture*” para o *Wal Mart Inc.* Essa decisão foi tomada após a conclusão de que seria necessário a total concentração de recursos no próprio negócio da companhia.

Em agosto de 1998, o Conselho de Administração aprovou a venda total da participação acionária das Lojas Americanas na empresa 5239 Comércio e Participações S.A, subsidiária que detinha o controle acionário de suas 23 lojas de supermercado, para a empresa francesa *Comptoirs Modernes* (pertencente ao Grupo *Carrefour*). A decisão pela saída do segmento supermercadista deveu-se ao processo de consolidação pelo qual passa este setor no Brasil com a entrada de grandes concorrentes internacionais, o que exigiria expressivos investimentos para a manutenção da posição de mercado da Companhia. Desta forma, a Lojas Americanas decidiu novamente focar em seu principal negócio: lojas de descontos.

Em julho de 1999 a companhia decidiu pela segregação de seu negócio imobiliário, tendo o seu capital social reduzido em R\$ 493.387 mil, valor correspondente ao investimento possuído pela São Carlos Empreendimentos e Participações S.A.

No final do ano de 1999 a empresa iniciou a venda de mercadorias através da Internet criando a controlada indireta *Americanas.Com*. Em 2000, a *Americanas.com* teve seu capital aumentado através da subscrição integral feita pelas empresas *Chase Capital Partners*, *The Flatiron Fund*, *AIG Capital Partners*, *Next International*, *Global Bridge Ventures* e *Mercosul Internet S/A*, que juntas subscreveram por US\$ 40 milhões ações correspondentes a uma participação final de 33% do capital social da empresa de *e-commerce*.

O ano de 2004 teve como principal característica a aceleração do programa de expansão. Com o objetivo de expandir a rede de lojas, foram inauguradas 30 lojas convencionais, fortalecendo a presença da companhia em mercados importantes das regiões Sudeste e Sul do país. Uma loja foi reformada para

possibilitar um melhor atendimento aos clientes. A abertura de cinco novas unidades, as quatro primeiras express em São Paulo e a loja de Ipanema no Rio de Janeiro. São lojas compactas, com sortimento selecionado, mas com os mesmos padrões de qualidade e preço que diferenciam a atuação de Lojas Americanas.

Concluíram o projeto do novo Centro de Distribuição em Barueri, na grande São Paulo, que permitirá aumentar em 50% a nossa capacidade de armazenagem e de distribuição para a região Sul e o estado de São Paulo.

A Americanas.com faturou seu primeiro pedido em novembro de 1999, iniciou-se sua missão de ser o destino preferido de compras *on line* no Brasil.

Desde sua criação, foi adotada uma estratégia inovadora e desenvolvida uma plataforma operacional de comércio eletrônico exclusiva e escalável, além de seu próprio sistema de logística para entregar pedidos em 48 horas em todo o Brasil.

Dois anos depois de sua fundação, a Americanas.com S.A. chegou a ser a líder em vendas e rentabilidade no setor de varejo eletrônico no Brasil. Enquanto a base de clientes e a oferta de produtos e serviços vêm crescendo substancialmente nos últimos anos, o compromisso da Americana.com ainda se mantém o mesmo: a satisfação de todos os seus clientes.

Hoje, a Americanas.com é o destino de 4 milhões de consumidores e mais de 9000 empresas, com cerca de 110 mil produtos. A Americanas.com S.A. é reconhecida como uma das principais empresas de varejo brasileiras.

Em termos de excelência entre provedores de comércio eletrônico, a Americanas.com é vista e tida pelo público como líder do setor e já recebeu dezenas de prêmios, incluindo Melhor *Site* de Comércio Eletrônico do Brasil em 2003 e 2004 pelo Ibest.

Além do melhor serviço de logística do Brasil, que entrega para mais de 200 países. Tem a melhor seleção de produtos do país, incluindo milhares de Livros, CDs, DVDs, Brinquedos, Bebês, Games, Informática, Cine e Foto, Telefones e Celulares, Eletrônicos, Eletrodomésticos, Eletroportáteis, Esporte e Lazer, Higiene e

Beleza, Lingerie e Meias, Utilidades Domésticas, Cama, Mesa e Banho, Guloseimas, Presentes e Relógios.

Além de ser líder no segmento B2C, tem parcerias sólidas com empresas (B2B) em programas de fidelidade, de premiação e incentivos e vendas corporativas, oferecendo soluções e serviços com o mesmo nível de excelência que a consagra como líder no segmento B2C.

A Americanas.com é uma empresa de varejo *on-line*, pertencente ao grupo de investimento GP, que tem como características gerais ser um varejo na *Internet* que oferece uma ampla linha de produtos com entrega nacional e abrangência de classe social. Apesar de utilizar a marca consolidada Lojas Americanas, pertencer ao mesmo grupo e interagir positivamente com a companhia de “tijolo”, a Americanas.com é uma empresa puramente de *Internet*, com estrutura de operação e direção independentes.

A empresa opera, com 160 lojas (até a data da publicação) em 19 estados do país, mais o Distrito Federal, além do comércio eletrônico representado pela Americanas.com e a Facilita, uma empresa prestadora de serviços.

Lojas Americanas S.A. é uma das mais tradicionais redes de varejo do país. Com 75 anos de vida, a empresa conta com 160 lojas nas principais cidades e 3 centros de distribuição, em São Paulo, Rio de Janeiro e Recife, atuando também no comércio eletrônico, representado pela Americanas.com.

A rede comercializa mais de 50.000 itens de 4.000 empresas diferentes, o que faz com que a Lojas Americanas detenha uma grande participação do comércio brasileiro de brinquedos, bomboniere, lingerie e CD's.

4.2 Público-alvo

A Lojas Americanas atende tradicionalmente um público com perfil predominantemente feminino, maduro e com uma renda menor do que o consumidor que está na *Internet*. Por esta razão, enquanto os segmentos atendidos pelas Lojas Americanas não tiverem acesso à *Web*, é inviável para a Americanas.com focar seus esforços no mesmo público da sua correspondente física.

Outro dado interessante é que a Americanas.com tem seu esforço de *marketing* voltado ao público brasileiro, mas por uma questão de inovação, decidiu realizar um teste, implantando a entrega mundial de produtos através da FEDEX e vem recebendo diversos pedidos de fora do Brasil, especialmente de CDs (3% de todos os CDs vendidos são destinados a consumidores internacionais, na sua maioria, brasileiros que estão morando no exterior).

4.3 Linha de Produtos

Quando a Americanas.com lançou seu *site* piloto na cidade de Curitiba, a empresa oferecia uma variedade de 1.200 produtos, porém diversos consumidores estranharam e reclamaram da limitada gama de opções, principalmente porque a Lojas Americanas é conhecida por oferecer uma grande diversidade de itens aos clientes. Assim, para o lançamento nacional, que ocorreria um mês depois, a Americanas.com ampliou a variedade para mais de 9.000 itens, distribuídos nas seguintes linhas de produtos: brinquedos, cosméticos, CDs, DVDs, lingerie, produtos de informática, eletrodomésticos, utilidades domésticas, aparelhos eletrônicos e produtos de cama, mesa e banho. Sendo os mais importantes: produtos de informática, pelo maior volume financeiro, e a linha de CDs, que apresenta o maior volume físico de vendas.

4.4 Parcerias

A principal parceria da Americanas.com é, sem dúvida, com a Lojas Americanas, que auxilia a empresa virtual em suas operações logísticas, nas negociações com as companhias de crédito, ajuda a diluir os gastos com publicidade, além de fazer compras conjuntas dos fornecedores; provendo à Americanas.com um poder de barganha que seria impossível de obter, caso negociasse sozinha.

A credibilidade das Lojas Americanas também se reflete na empresa virtual, facilitando sua negociação com o mercado em geral. Para a entrega das mercadorias vendidas, a Americanas.com conta com cinco parceiros em todo o Brasil, que entregam os produtos num prazo de que varia de 7 a 15 dias. As entregas internacionais são feitas pela FEDEX.

4.5 O setor de varejo *on-line* no Brasil

Antes de iniciar efetivamente a análise da empresa Americanas.com, é preciso entender um pouco a configuração do setor de varejo eletrônico no Brasil. O varejo na *Internet* brasileiro é marcado pela presença de dois tipos de empresas. O primeiro grupo é composto por aquelas companhias que possuem negócios totalmente virtuais, como é o caso do Submarino.com e outros. Já o segundo grupo, é formado por empresas estabelecidas no mercado tradicional que decidiram ampliar seus canais de distribuição de produtos/serviços através da *Internet*. Incluem-se nesta classificação o Ponto Frio, o Pão de Açúcar, a Saraiva, entre outros. De forma prática, por esta linha de raciocínio, pode haver grupos estratégicos formados tanto por empresas puramente de *internet* quanto por organizações consolidadas no mercado “tradicional”, bastando apenas que sigam estratégias similares.

4.6 Análise de Estudo de Caso

O impacto dos mercados eletrônicos nas organizações, afeta todos os departamentos, em linhas gerais, esses mercados aperfeiçoam o *marketing* direto, proporcionando às empresas uma vantagem competitiva sobre os métodos tradicionais de vendas diretas.

A criação das “Americanas.com”, foi uma estratégia utilizada para sobreviver ao impacto trazido pelos mercados eletrônicos e adaptar-se rapidamente às novas tecnologias, alcançando assim a oportunidade de experimentar novos produtos, serviços e modelos de negócios que levaram a mudanças estruturais e estratégicas, este tópico é tratado por Albertin (*op.cit.p. 13*).

Na parte de análise estrutural das “Americanas.com”, sob o ponto de vista estratégico, o estudo foi baseado nas “cinco forças competitivas”, pois os aspectos barreiras à entrada, força dos concorrentes, produtos substitutos, os compradores e o poder de barganha dos fornecedores são tratados por Porter (*op.cit.p. 10*).

A inovação, mais que o acesso a recursos ou capital, tem-se tornado crítica. Os clientes têm mudado, criando a expectativa de que as empresas precisam

prover melhor qualidade, produtos adequados, rapidez, preço mais baixo, esse tópico é levantado pela teoria de Albertin (*op.cit.p.18*).

Mas é interessante notar que do ponto-de-vista do setor de varejo tradicional, o comércio eletrônico é um produto substituto preocupante para os varejistas que não estão comercializando via *Internet*, pois está oferecendo um valor que não existia e está crescendo através da conquista de uma parcela de mercado que comprava produtos nas lojas físicas e optou pela compra virtual. O mercado “virtual” também será seletivo e não haverá espaço para todas as inúmeras organizações que estão se aventurando na *Internet*.

5. CONCLUSÃO

A *Internet* viabiliza o desenvolvimento de um mundo de negócios inteiramente novo, abrindo um leque de novas oportunidades. O ambiente e as formas de negociação mudam, mas as regras econômicas e de mercado continuam valendo.

E com relação às lojas físicas, mesmo apresentando muitos benefícios consideráveis, os Dirigentes da Americanas.com acreditam que a compra física na loja será, para muitos produtos, sempre uma alternativa existente aos consumidores, isto é, as duas opções de consumo co-existirão sem que uma substitua completamente a outra; e o que vai definir a escolha do meio de compra será a necessidade do cliente, como urgência ou comodidade.

Assim sendo, examinando a atuação estratégia da Americanas.com neste mercado, conclui-se que, empresa estudada tem o problema de não possuir barreiras de entrada fortes o bastante para impedir o ingresso de grandes competidores internacionais em seu mercado.

A Americanas.com não possui um posicionamento estratégico que lhe garanta vantagens competitivas frente aos concorrentes internacionais que poderão ingressar no mercado brasileiro de varejo eletrônico. Os pilares principais da estratégia atual de diferenciação da Americanas.com - marca, ampla linha e entrega nacional – perderão sua exclusividade quando da entrada de empresas que oferecem os mesmo benefícios ao consumidor, fazendo com que a Americanas.com perca seu diferencial competitivo.

Americanas.com possui três recursos na área de criação de valor - marca, experiência no varejo nacional e conhecimento tecnológico; os quais sustentam as vantagens competitivas da firma.

No entanto, quando se analisa cada um dos recursos, percebe-se que os mesmos também são vulneráveis à perda de sua escassez no futuro, devido

novamente à entrada de fortes e poderosas organizações no mercado de varejo eletrônico brasileiro.

Poucas são as chances de sucesso da Americanas.com diante dos grandes grupos internacionais se estabeleçam com sucesso no Brasil e ela decida manter sua estratégia atual. Sendo assim, apresenta-se algumas possíveis alternativas para a companhia.

A alternativa para a empresa é encontrar uma forma nova de diferenciação, que pode ser alcançada através do enfoque em um público-alvo específico, como, por exemplo, o segmento de donas de casa de renda média. A principal vantagem deste público é o fato de ser um dos segmentos que se identifica com a marca “americanas”.

Para a Americanas.com ter êxito numa estratégia como esta, ela deveria investir fortemente na viabilização de acesso à rede a preços baixos e na construção de uma imagem vinculada àqueles consumidores.

Outra opção de diferenciação é manter a linha e os segmentos atuais e desenvolver uma interação com o consumidor no *site* ainda maior, juntamente com um excelente serviço de pós-venda e entrega confiável. A idéia central desta alternativa é construir um relacionamento que aproxime a empresa de seus clientes, de modo a conquistar a fidelidade deles.

A interação entre consumidor e fornecedor pode ser aumentada através da possibilidade de negociação de preço no *site* por parte dos consumidores e, da existência de consultoras virtuais que esclareçam dúvidas sobre produtos *on-line*.

Por fim conclui-se que os objetivos dessa pesquisa foram atingidos, uma vez que as informações sobre as vantagens do comércio eletrônico foram levantadas em relação às organizações tradicionais, que identifica as mudanças cada vez mais rápidas do mercado globalizado.

Este trabalho não teve como finalidade esgotar o assunto em torno do tema “Comércio Eletrônico”, nesse sentido, a importância dessa pesquisa é a análise do comércio eletrônico, que vem sendo utilizado como uma ferramenta que satisfaz as necessidades de empresas, consumidores e administradores, quanto a redução de custos e à elevação nos níveis de qualidade e agilidade de atendimento.

BIBLIOGRAFIA

ALBERTIN, Alberto Luiz. *Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e Contribuições de sua Aplicação* . 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BARKER, Joel. *Princípios dos Paradigmas*. São Paulo: Siamar, 2003.

BOYETT, Jimmie T., BOYETT, Joseph H. *Os Melhores Conceitos e Práticas de Negócios* . Rio de Janeiro: Campus, 1998.

CARVALHO, J. Eduardo. *Metodologia do Trabalho Científico: Saber fazer da Investigação para Dissertações e Teses*. São Paulo: Escolar, 2002.

CERVO, Amado Luiz., BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia Científica* 3 ed.São Paulo: Mc Graw-Hill, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. *Os Novos Paradgmas: Como as Mudanças estão Mexendo com as Empresas*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

DEITEL, H.M., DEITEL, P.J., STEINBUHLER, K. *E-Bussines e E-Commerce para Administradores*. São Paulo: Pearson Education, 2004.

KALAKOTA, Ravi., ROBINSON, Márcia. *E-Business: Estratégia para Alcançar o Sucesso no Mundo Digital*. 2 ed. Porto Alegre: Boockman, 2002.

LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do Trabalho Científico* . 6 ed.São Paulo : Atlas, 2001.

LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jan P. *Sistemas de Informação Gerencias: Administrando a Empresa Digital*. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MANZO, José Maria Campos. *Marketing: Uma Ferramenta para o Desenvolvimento*.11 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

MATTALLO Júnior Heitor. *A Explicação Científica*. In: Nascimento, Dinalva Melo. Metodologia do Trabalho Científico. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

NASCIMENTO, Dinalva Melo. *Metodologia Científica: Teoria e Prática*. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TURBAN, Efraim., KING, David. *Comércio Eletrônico Estratégia e Gestão*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

TRUJILLO, AFONSO. *Metodologia da Pesquisa Científica*. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1982.